

crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: cretech@ejje.com

CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

**PLAN ESTRATÉGICO
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL,
CENTA, REGIÓN OCCIDENTAL**

**Elaborado por:
Equipo Formulador**

**Facilitación:
Ing. Carlos Domínguez
Ing. Jaime Hernández
Empresas Agrícolas
Proyecto CRECER**

A través de:

**Chemonics Internacional Inc.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
El Salvador**

Santa Ana, Enero del 2000

PLAN ESTRATÉGICO
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL,
CENTA, REGIÓN OCCIDENTAL

Elaborado por:
Equipo Formulador

Facilitación:
Ing. Carlos Domínguez
Ing. Jaime Hernández
Empresas Agrícolas
Proyecto CRECER

Enero del 2000

Crecimiento Económico Equitativo Rural
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
A. Introducción	1
A1. Participantes	1
B. Identidad Institucional	1
B1. El Problema de Enfoque	1
B2. Valores Impulsores	1
B3. Impactos Futuros Ideales	2
B4. Propósito institucional	2
C. Análisis del Medio	2
C1. Mega-Tendencias	2
C2. Análisis FODA	3
C3. Actores Claves	4
C4. Influencias Críticas	5
D. Programas	6
D1. Programa: Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria y Forestal	6
D2. Programa: Desarrollo Agro-empresarial	8
E. Sistemas Gerenciales	9
E1. Administración General	9
E2. Información Gerencial	10
F. Misión	10
G. Visión	11
H. Estrategias	11
H1. Estrechar la relación con empresarios agropecuarios y Extensionistas	11
H2. Promover procesos de asociatividad y estratificación de los empresariosAgropecuarios	12
H3. Aprovechar la capacidad institucional para incursionar en el área de desarrollo Agroempresarial	12
H4. Reestructurar el esquema organizativo-administrativo a nivel Regional	13
H5. Desarrollar capacidad para ser parte de la red de información en beneficio de los Usuarios	13

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, CENTA, del Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG, institución que brinda servicios de investigación y transferencia de tecnología a nivel nacional y de manera particular en la región occidental, han desarrollado con el apoyo del Proyecto CRECER, proyecto financiado por la USAID, Misión El Salvador, el presente el plan estratégico, período 1999-2004. Durante el proceso participaron representantes de los productores beneficiarios de los servicios de CENTA y miembros de la institución que desarrollan actividades en la mencionada región.

El trabajo realizado parte de identificar el propósito institucional, estableciendo para ello el problema al cual la institución, junto a otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales; concentraran sus esfuerzos en beneficio del desarrollo del productor agropecuario de la región occidental.

Luego se analiza el entorno en el cual opera la institución y como los diferentes eventos y actores condicionan el accionar de la organización. Esto permitió evaluar fortalezas y debilidades; así como establecer oportunidades y amenazas.

Por otro lado, se evalúa los programas que actualmente sirven a los beneficiarios, de este análisis, dio como resultado la Misión Regional, la cual se definió de esta manera:

“Contribuir al incremento de la rentabilidad de las actividades empresariales del productor agropecuario, a través de la generación y transferencia de tecnología, con enfoque de agronegocios”

Una vez definida la Misión, se definió la Visión, para un período de cinco años, la cual se de enuncia de la siguiente manera:

“Ser la institución líder, que facilite la competitividad del empresario agropecuario en la región occidental.”

EL SALVADOR
PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO RURAL
PLAN ESTRATÉGICO
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL, CENTA
REGIÓN OCCIDENTAL

A. Introducción

A1. Participantes

En coordinación con la gerencia regional de occidente, del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, CENTA del Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG, se nombró un grupo de trabajo, constituido por representantes de la institución y de los beneficiarios de los servicios que brinda el CENTA en la mencionada región.

B. Identidad Institucional

B1. El Problema de Enfoque

El problema de enfoque indica dentro del universo de problemas al que se enfrentan los beneficiarios, cual es el problema que prioritariamente atenderá. Luego del análisis de causas y efectos se determinó que el problema que más afecta a los beneficiarios, es el siguiente:

“Baja rentabilidad del sector”

B2. Valores Impulsores

El concepto abarca todas las creencias y actitudes que animan y guían el trabajo institucional; que determinan las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos. Son expresiones de fe, confianza, de la institución hacia sus miembros y beneficiarios.

- ! Responsabilidad.
- ! Disciplina.
- ! Mística de trabajo.
- ! Innovador.
- ! Calidad.
- ! Eficiencia.
- ! Credibilidad.

B3. Impactos Futuros Ideales

Expresan cambios sobre algo, representan ideales, porque marcan una dirección, la cuál siempre la institución estará tratando de alcanzar.

Un listado de impactos ideales se presentan a continuación:

- ! Mayor Inversión pública y privada en el sector.
- ! Juventud rural participando en el proceso productivo.
- ! Mayor diversificación agropecuaria.
- ! Productores generan valor agregado a sus productos.
- ! Reducción del desempleo y migración rural.
- ! Desarrollo de actividades con mayor rentabilidad.
- ! Mejores condiciones de vida de la familia rural.

B4. Propósito institucional

El propósito es la definición del FIN principal que busca alcanzar la institución. Son una definición clara y precisa del propósito.

"Contribuir al incremento de la rentabilidad de las actividades empresariales del productor agropecuario"

C. Análisis del Medio

El medio se refiere al entorno y el ambiente interno en el cual opera la institución; ya que ninguna institución funciona aislada.

La capacidad que tiene la institución de evaluar el ambiente en que se desarrolla y actuar en concordancia, determina su capacidad de desempeñarse de manera eficiente.

C1. Mega-Tendencias

Las Mega-tendencias son los grandes procesos que están en marcha y que afectan al mundo. Son factores que más influyen positiva o negativamente en el éxito o fracaso de la institución.

- ! **Tecnológicas**

- Enfoque cadenas agroproductivas.
- Velocidad de innovaciones tecnológicas y de procesos.

! Económicas

- Globalización.
- Formación de alianzas estratégicas.
- Servicio al cliente.
- La búsqueda de ventajas competitivas.

! Ecológicas

- La profundización del problema ambiental y su reconocimiento como problema mundial.
- Exigencia de movimientos ambientalistas .
- Creciente necesidad de la conservación de los recursos naturales.

! Sociales

- Disminución de la población dedicada a la agricultura.
- Enfoque participativo de la sociedad civil.
- Asociatividad.
- Modernización de las comunicaciones.

! Políticas

- Políticas de gobierno orientadas al desarrollo del sector manufacturero y de servicios.
- Descentralización y privatización de servicios.
- Desarrollo de procesos asociativos encaminados a elevar la competitividad del sector agropecuario.

C2. Análisis FODA

Permite dentro del análisis ambiental; evaluar aspectos internos (Fortalezas y Debilidades); pero también nos permite examinar los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas).

! Fortalezas

- S** Cobertura geográfica.
- S** Recursos disponibles (Humanos, tecnológicos , infraestructura y transporte).
- S** Existen bases y condiciones de organización de los usuarios de los servicios del CENTA.
- S** Liderazgo en servicios de investigación y extensión agropecuaria.

! Oportunidades

- S** Sujeto de apoyo de parte de la cooperación internacional.
- S** Demanda de servicios de investigación y transferencia de tecnología.
- S** Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas.
- S** Participar en el proceso de reactivación del agro, dentro de la política de gobierno.
- S** Liderar los esfuerzos en las áreas de Asociatividad, Diversificación y Valor Agregado.

S Apoyar esfuerzos para el desarrollo de los agronegocios.

! Debilidades

- S Proceso administrativo burocrático.
- S Limitada proyección a los agronegocios.
- S Estructura organizacional no acorde a la realidad del entorno.
- S Falta de estratificación de los beneficiarios.
- S Débil sistema de información.
- S Limitados recursos económicos para operación.
- S Servicios de apoyo centralizados.
- S Falta de trabajo en equipo.

! Amenazas

- S Existencia de ONG'S paternalista.
- S Reducción de la cooperación internacional.
- S Fuga de técnicos especializados.
- S Políticas sectoriales que limitan el desarrollo.
- S Reducción de áreas productivas.
- S Baja competitividad y rentabilidad del sector.

C3. Actores Claves

Los actores claves son aquellas organizaciones o personas que más influyen en el éxito o el fracaso de la institución. A continuación se presentan actores claves para CENTA a nivel de la Región Occidental.

ACTOR	INDICACIÓN ESTRATÉGICA	IMPORTANCIA
Productores.	Diversificación de oferta de servicios.	La razón de ser de la institución.
Organizaciones Gubernamentales Agropecuarias.	Mejorar la acción coordinativa.	Mejorar la eficiencia de servicios prestados.
Proyectos de Cooperación.	Mantener y fortalecer la relación actual.	Fortalecimiento institucional y mayor capacidad de cobertura.
Unidad Técnica Financiera MAG/BFA/BH.	Promover las acciones complementarias de apoyo al productor.	Facilita la adopción de tecnología.
Junta Directiva/Director Ejecutivo, CENTA.	Fortalecer la relación actual.	Contribuir al mejoramiento en la prestación de servicios.

ACTOR	INDICACIÓN ESTRATÉGICA	IMPORTANCIA
Organizaciones Gubernamentales no Agropecuarias.	Planificar y coordinar acciones de interés mutuo.	Participar en el desarrollo integral del sector.
Organizaciones no Gubernamentales.	-Planificar acciones y uso de recursos de manera eficiente. -Definir y formalizar cobro de servicios.	Mejor utilización de los recursos para el desarrollo del sector.
Instituciones Educativas.	Fortalecer relaciones por medio de convenios.	Formación y desarrollo del recurso humano.
Proveedores de Productos y Servicios.	Establecer relaciones de cooperación y coordinación.	Innovación y desarrollo del sector.
Agroindustria.	Insertarse dentro de la cadena agroproductiva.	Diversificación y alternativas de mercado.

C4. Influencias Críticas

Después de revisar la lista de tendencias, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y actores claves, el equipo formulador determinó que para el CENTA las influencias más importantes que determinan su éxito o fracaso son:

- ! Innovación de tecnología y procesos.
- ! Asociatividad.
- ! Recursos disponibles: humanos, infraestructura y transporte.
- ! Proceso administrativo burocrático.
- ! Limitada proyección a los agronegocios.
- ! Alianzas estratégicas.
- ! Deterioro de los recursos naturales.
- ! Junta Directiva/Director Ejecutivo, CENTA.
- ! La participación de los productores.
- ! Generar valor agregado a los productos agropecuarios.

D. Programas

Los programas son conjuntos de actividades que persiguen un mismo objetivo. Son una reunión de actividades para servir a los usuarios; constituyen medios que ésta emplea para lograr su propósito.

D1. Programa: Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria y Forestal

Este programa tendrá como objetivo general, Generar y transferir tecnología apropiada bajo un enfoque de cadena agroalimentaria para viabilizar la rentabilidad del sector, hacerlo competitivo y lograr su sostenibilidad.

A partir de este programa se derivan dos sub-programas: Generación de tecnología (Investigación e Innovación) y el de Transferencia de Tecnología (Extensión).

! Sub-Programa: Generación e Investigación Agropecuaria y Forestal

OBJETIVO	
Generar tecnología y procesos innovadores que eleven los niveles de rentabilidad de las actividades agropecuarias y forestales	
ACTIVIDADES	IMPACTOS CONCRETOS
<ul style="list-style-type: none">- Identificar y priorizar la problemática tecnológica que repercute en baja rentabilidad.- Investigar alternativas tecnológicas que respondan a la problemática.- Validación de tecnologías.- Divulgación de resultados.- Capacitar técnicos extensionistas y productores.- Coordinar esfuerzos y recursos con organismos (nacionales e internacionales) afines a la investigación.	<ul style="list-style-type: none">- Utilización óptima de los recursos disponibles.- Mayor oferta tecnológica disponible para el productor.- Tecnologías generadas y comprobadas.- Tecnologías en procesos de adopción.- Extensionistas y productores con mayor capacidad de transferir y adoptar nuevas tecnologías.- Disponer de mayor apoyo técnico y financiero complementario .- Fortalecer capacidades.

! Sub-Programa: Transferencia de Tecnología Agropecuaria y Forestal

OBJETIVO	
Transferir tecnologías y conocimientos a los productores, que conduzcan a elevar la rentabilidad de sus actividades agroempresariales.	
ACTIVIDADES	IMPACTOS CONCRETO
<ul style="list-style-type: none">- Diagnosticar y priorizar los problemas que influyen en la baja rentabilidad.- Promover la asociatividad e integración de los empresarios rurales, como medio para la transferencia de tecnología.- Coordinar y cooperar con diferentes instancias afines.- Transferir tecnología agropecuaria y forestal.- Asistencia técnica agropecuaria y forestal- Capacitación	<ul style="list-style-type: none">- Disminución de causas que generan la baja rentabilidad.- Mayor participación y desarrollo del sector rural, al facilitar el acceso a los servicios.- Desarrollo integral del sector rural.- Adopción de nuevas practicas de producción agropecuaria y forestal- Mayor productividad y rentabilidad.- Empresarios agropecuarios con mayor capacidad técnica.

D2. Programa: Desarrollo Agro-empresarial

OBJETIVO	
Promover e impulsar la capacidad de gestión empresarial de los productores agropecuarios, que les permita elevar el nivel de rentabilidad de sus actividades.	
ACTIVIDADES	IMPACTOS CONCRETOS
<ul style="list-style-type: none">- Desarrollar y consolidar la asociatividad, como medio para la realización de negocios.- Establecer y monitorear sistemas administrativos en las unidades productivas.- Identificar y acceder mercados locales e internacionales.- Promover la integración de las asociaciones de productores en el desarrollo de negocios.- Identificar y desarrollar nuevas alternativas de negocios rentables- Capacitar a las empresas y sus asociados, en aspectos de gestión empresarial y de negociación.	<ul style="list-style-type: none">- Integración y participación de los empresarios.- Administración eficiente de los agronegocios.- Mejores oportunidades de participación en el mercado.- Alta capacidad de negociación.- Los empresarios agropecuarios aprovechan oportunidades de negocios.- Empresarios con mayor capacidad de gestión y manejo de sus negocios.

E. Sistemas Gerenciales

Un sistema gerencial es un conjunto de actividades gerenciales y administrativas que tienen un fin en común, y que son necesarios para la ejecución del programa; ya que brindan el soporte administrativo.

E1. Administración General

OBJETIVO	
Manejo y distribución eficiente de los recursos asignados a la región	
ACTIVIDADES	IMPACTOS CONCRETOS
<ul style="list-style-type: none">- Apoyo en la elaboración del plan anual operativo regional.- Gestión y asignación de recursos.- Mantenimiento y reparación de equipo e infraestructura.- Control, monitoreo y evaluación del uso de los recursos.	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo regional en base a plan operativo.- Optimizar recursos y operar de forma más eficiente.- Mayor capacidad de respuesta en el otorgamiento de servicios.- Garantizar el destino y buen uso de los recursos.

E2. Información Gerencial

OBJETIVO	
Fortalecer la base de datos que permita eficientizar los servicios que presta la región.	
<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ampliar fuentes de información. -Recolectar información Técnica, Climática, Mercado y la necesaria para el apoyo al desarrollo de los agronegocios. -Procesar información. -Sistematizar y Divulgar la información. - Establecer una red información regional. 	<p>IMPACTOS DESEADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contar con una base de datos ampliada. -Disponer de información actualizada. - Información clasificada para la toma de decisiones . -Acceso a información actualizada para diferentes actores. -Fácil acceso a la información necesaria para la toma de decisiones empresariales.

F. Misión

Es la unión del propósito (el resultado que la institución quiere lograr, el fin) y el quehacer (conjunto de medios para lograr el propósito)

Luego del proceso de análisis y discusión sobre las diferentes propuestas, el equipo formulador decidió redactar la misión de la siguiente manera:

<p>Proposito: “Contribuir al incremento de la rentabilidad de las actividades empresariales del productor agropecuario,</p> <p>a través de.....</p> <p>Quehacer: la generación y transferencia de tecnología, con enfoque de agronegocios”</p>

G. Visión

Se define como la descripción del futuro ideal de la institución, en cuanto a impacto, alcance, relaciones con los actores, personal, finanzas y administración.

“Ser la institución líder, que facilite la competitividad del empresario agropecuario en la Región Occidental.”

H. Estrategias

Una estrategia, en su definición más sencilla, es un conjunto de métodos escogidos con referencia al ambiente para encaminar a la institución hacia alcanzar la visión y lograr su misión.

H1. Estrechar la relación con empresarios agropecuarios y Extensionistas

! Situación Actual

- S Débil relación con productores y extensionistas.
- S Poca participación de las empresas relacionadas con la actividad agropecuaria (Proveedores de insumos y servicios).
- S Falta de divulgación sobre resultados obtenidos en los procesos de investigación.
- S Pérdida de objetividad sobre la investigación en finca con participación del productor.

! Acciones

- S Integrar un equipo de trabajo productor-extensionista-investigador.
- S Promover la participación de las empresas proveedoras de insumos y servicios al sector agropecuario, en los procesos de investigación.
- S Dar a conocer de manera oportuna los resultados obtenidos en los procesos de investigación.

! Resultados

- S El productor y el extensionista participan y conocen los resultados de los procesos de investigación.
- S Mayor coordinación y cooperación con empresas interesadas en el sector.
- S Fortalecer la capacidad de respuesta a la necesidad de generar e innovar tecnológicamente.

H2. Promover procesos de asociatividad y estratificación de los empresarios Agropecuarios

! Situación Actual

- S La organización existente (CVP) y otras responden a fines netamente productivos y/o gremiales.
- S Existe débil nivel de organización.
- S No existe estratificación de los productores.

! Acciones

- S Aprovechar el nivel de organización existente (Círculos Vecinales de Productores, CVP) para desarrollar el enfoque empresarial.
- S Promover la asociatividad.
- S Estratificar a los usuarios, en base a intereses comunes.

! Resultados

- S La integración y estratificación de los empresarios agropecuarios, facilitan los procesos de generación y transferencia de tecnología.
- S Respuesta institucional de acuerdo a los requerimientos productivos de los usuarios.
- S Mayor cobertura institucional por los niveles de organización desarrollados.

H3. Aprovechar la capacidad institucional para incursionar en el área de desarrollo Agroempresarial

! Situación Actual

- S No existe enfoque institucional para el desarrollo de agronegocios.
- S Usuarios de los servicios demandan apoyo en aspectos empresariales y de negocios.
- S Las acciones de coordinación y de apoyo con organizaciones, están enfocadas a los aspectos relacionadas con la producción.

! Acciones

- S Desarrollar capacidad a nivel regional, para enfocar acciones al desarrollo de agronegocios.
- S Acompañar los esfuerzos de generación y transferencia de tecnología, con el enfoque de desarrollo empresarial.
- S Establecer alianzas estratégicas con organismos especializados en el fortalecimiento empresarial.

! Resultados

- S Fortalecimiento de la institución a nivel regional, para responder a las nuevas exigencias empresariales de los productores.
- S Participación real de la institución en toda la cadena agroproductiva.
- S Mayor capacidad de respuesta y cobertura, por el establecimiento de alianzas estratégicas orientadas al desarrollo de agronegocios.

H4. Reestructurar el esquema organizativo-administrativo a nivel Regional

! Situación Actual

- S Existen dos gerencias regionales, una de Generación y otra de Extensión.
- S Altos costos de administración al existir unidades administrativas para cada gerencia.
- S La existencia de dos gerencias limita la coordinación de acciones para la atención al usuario.

! Acciones

- S Establecer una sola gerencia, responsable de las acciones institucionales a nivel regional.
- S Mecanizar y efficientizar procesos administrativos.

! Resultados

- S Reducción de gastos administrativos.
- S Administración eficiente.
- S Mayor y mejor apoyo al desarrollo de los programas.
- S Mayor capacidad de respuesta a la demanda de servicios que la institución brinda.

H5. Desarrollar capacidad para ser parte de la red de información al servicio de los Beneficiarios

! Situación Actual

- S Sistema de información existente orientado a los aspectos netamente productivos.
- S La información disponible es limitada.
- S Falta de recursos para mantener y desarrollar un sistema de información.

! Acciones

- S Desarrollar capacidad a nivel regional, para establecer un sistema de información.
- S Establecer alianzas estratégicas que permitan obtener información.
- S Desarrollar mecanismos que permitan proporcionar información a los empresarios agropecuarios.

! Resultados

- S La existencia de un sistema de información integral para facilitar el proceso de toma de decisiones.
- S Capacidad para obtener, procesar y difundir información.
- S Participar en el desarrollo del sistema de información rural (Infocentros).